



# **LAS RELACIONES LABORALES EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO DE LA SUBCONTRATACIÓN**

## **INDUSTRIAL RELATIONS IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF THE OUTSOURCING**

Coordinadores

**ALEJANDRO DÍAZ MORENO  
MILAGRO MARTÍN LÓPEZ**



**tirant o blanch homenajes & congresos**



## COMITÉ CIENTÍFICO DE LA EDITORIAL TIRANT LO BLANCH

- |   |  |
|---|--|
| <b>MARÍA JOSÉ AÑÓN ROIG</b><br><i>Catedrática de Filosofía del Derecho de la<br/>Universidad de Valencia</i>  | <b>VÍCTOR MORENO CATENA</b><br><i>Catedrático de Derecho Procesal de la<br/>Universidad Carlos III de Madrid</i>   |
| <b>ANA BELÉN CAMPUZANO LAGUILLO</b><br><i>Catedrática de Derecho Mercantil de la<br/>Universidad CEU San Pablo</i>  | <b>FRANCISCO MUÑOZ CONDE</b><br><i>Catedrático de Derecho Penal de la<br/>Universidad Pablo de Olavide de Sevilla</i>  |
| <b>JORGE A. CERDIO HERRÁN</b><br><i>Catedrático de Teoría y Filosofía de<br/>Derecho. Instituto Tecnológico<br/>Autónomo de México</i>                                | <b>ANGELIKA NUSSBERGER</b><br><i>Jueza del Tribunal Europeo de Derechos Humanos<br/>Catedrática de Derecho Internacional de la<br/>Universidad de Colonia (Alemania)</i>                     |
| <b>JOSÉ RAMÓN COSSÍO DÍAZ</b><br><i>Ministro de la Suprema Corte<br/>de Justicia de México</i>  | <b>HÉCTOR OLASOLO ALONSO</b><br><i>Catedrático de Derecho Internacional de la<br/>Universidad del Rosario (Colombia) y Presidente del<br/>Instituto Ibero-Americano de La Haya (Holanda)</i> |
| <b>OWEN M. FISS</b><br><i>Catedrático emérito de Teoría del Derecho de la<br/>Universidad de Yale (EEUU)</i>  | <b>LUCIANO PAREJO ALFONSO</b><br><i>Catedrático de Derecho Administrativo de la<br/>Universidad Carlos III de Madrid</i>   |
| <b>LUIS LÓPEZ GUERRA</b><br><i>Juez del Tribunal Europeo de Derechos Humanos<br/>Catedrático de Derecho Constitucional de la<br/>Universidad Carlos III de Madrid</i> | <b>TOMÁS SALA FRANCO</b><br><i>Catedrático de Derecho del Trabajo y de la<br/>Seguridad Social de la Universidad de Valencia</i>   |
| <b>ÁNGEL M. LÓPEZ Y LÓPEZ</b><br><i>Catedrático de Derecho Civil de la<br/>Universidad de Sevilla</i>   | <b>JOSÉ IGNACIO SANCHO GARGALLO</b><br><i>Magistrado de la Sala Primera (Civil) del<br/>Tribunal Supremo de España</i>   |
| <b>MARTA LORENTE SARIÑENA</b><br><i>Catedrática de Historia del Derecho de la<br/>Universidad Autónoma de Madrid</i>  | <b>TOMÁS S. VIVES ANTÓN</b><br><i>Catedrático de Derecho Penal de la<br/>Universidad de Valencia</i>   |
| <b>JAVIER DE LUCAS MARTÍN</b><br><i>Catedrático de Filosofía del Derecho y Filosofía Política<br/>de la Universidad de Valencia</i>                                   | <b>RUTH ZIMMERLING</b><br><i>Catedrática de Ciencia Política de la<br/>Universidad de Mainz (Alemania)</i>   |

Procedimiento de selección de originales, ver página web:

<http://www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales>



# **LAS RELACIONES LABORALES EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO DE LA SUBCONTRATACIÓN**

## **INDUSTRIAL RELATIONS IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF THE OUTSOURCING**

*Coordinadores*

**Alejandro Díaz Moreno**  
**M<sup>a</sup> del Milagro Martín López**



**tirant lo blanch**

Valencia, 2015



Copyright © 2015

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y del editor.

En caso de erratas y actualizaciones, la Editorial Tirant lo Blanch publicará la pertinente corrección en la página web [www.tirant.com](http://www.tirant.com) (<http://www.tirant.com>).

© Alejandro Díaz Moreno  
M<sup>a</sup> del Milagro Martín López

© TIRANT LO BLANCH  
EDITA: TIRANT LO BLANCH  
C/ Artes Gráficas, 14 - 46010 - Valencia  
TELFs.: 96/361 00 48 - 50  
FAX: 96/369 41 51  
Email: [tlb@tirant.com](mailto:tlb@tirant.com)  
<http://www.tirant.com>  
Librería virtual: <http://www.tirant.es>  
DEPÓSITO LEGAL: V-53-2015  
ISBN: 978-84-9053-898-2  
IMPRIME: RODONA Industria Gráfica, S.L.  
MAQUETA: Tink Factoría de Color

Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: [atencioncliente@tirant.com](mailto:atencioncliente@tirant.com). En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en [www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa](http://www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa) nuestro Procedimiento de quejas.



## Índice

<i>Presentación</i> .....	9
<i>Prólogo</i> .....	11
<i>Una aproximación empresarial y sindical al problema de la subcontratación. El caso de Airbus</i> .....	15
Dr. Alejandro Díaz Moreno	
Dra. M <sup>a</sup> del Milagro Martín López	
Dra. E. Macarena Sierra Benítez	
<i>Las relaciones laborales en el contexto de la subcontratación. El caso de Hungría</i> .....	91
Dra. Katalin Tardos	
PROGRAM DIRECTOR, INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL (IBS),	
SENIOR RESEARCH FELLOW, CENTRE FOR SOCIAL SCIENCES,	
INSTITUTE OF SOCIOLOGY, HUNGARIAN ACADEMY OF SCIENCES	
Dra. Dóra Piroška	
ASSOCIATE PROFESSOR	
INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL BUDAPEST (IBS)	
<i>El sindicalismo de red en la central nuclear de Tihange</i> .....	107
Esteban Martínez	
David Jamar	
Sara Lafuente Hernández	
Guy Lebeer	
CENTRE METICES, UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES	
<i>El fenómeno de la externalización en Italia</i> .....	135
Michele Tiraboschi	
RESPONSABLE CIENTÍFICA	
Maria Carmela Amorigi, Flavio Busi, Gabriele Gamberini, Maria Giovannone, Emmanuele	
Massagli, Flavia Pasquini, Lavinia Serrani,	
GRUPO DE INVESTIGACIÓN	
Francesca Sperotti	
COORDINADORA, ADAPT (ASSOCIAZIONE PER GLI STUDI INTERNAZIONALI E COMPARATI SUL	
DIRITTO DEL LAVORO E SULLI RELAZIONI INDUSTRIALI)	
<i>The problem of subcontracting. The view of companies and unions. The case of Airbus</i> .....	159
Alejandro Díaz Moreno, PhD	
M <sup>a</sup> del Milagro Martín López, PhD	
E. Macarena Sierra Benítez, PhD	



<i>Industrial Relations in the Context of Subcontracting. The Case of Hungary</i> .....	237
Dra. Katalin Tardos PROGRAM DIRECTOR, INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL (IBS), SENIOR RESEARCH FELLOW, CENTRE FOR SOCIAL SCIENCES, INSTITUTE OF SOCIOLOGY, HUNGARIAN ACADEMY OF SCIENCES	
Dra. Dóra Piroška ASSOCIATE PROFESSOR INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL BUDAPEST (IBS)	
<i>Networked trade unionism in the Tihange nuclear power plant</i> .....	253
Esteban Martínez David Jamar Sara Lafuente Hernández Guy Lebeer CENTRE METICES, UNIVERSITÉ LIBRE DE BRUXELLES	
<i>The outsourcing phenomenon in Italy</i> .....	279
Michele Tiraboschi SCIENTIFIC RESPONSIBLE Mariacarmela Amorigi, Flavio Busi, Gabriele Gamberini, Maria Giovannone, Emmanuele Massagli, Flavia Pasquini, Lavinia Serrani, RESEARCH GROUP Francesca Sperotti COORDINATOR	



# *Las relaciones laborales en el contexto de la subcontratación*

## **El caso de Hungría**

**DRA. KATALIN TARDOS**

*Program Director, International Business School (IBS),  
Senior Research Fellow, Centre for Social Sciences,  
Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences*

**DRA. DÓRA PIROSKA**

*Associate Professor  
International Business School Budapest (IBS)*

### **1. INTRODUCCIÓN**

Los sistemas de representación laboral tradicionales se han visto cuestionados en las últimas décadas por varias razones. Por un lado, la aparición de prácticas de gestión más participativas ha hecho que disminuya la percepción de la importancia de la representación y la acción colectiva para muchos trabajadores; por otra, la globalización y las nuevas formas de subcontratación han llevado a un desajuste entre el entorno empresarial y los modelos organizativos tradicionales de los sindicatos que combinaban la representación en la empresa, en el sector y a nivel nacional. El objetivo del presente proyecto de investigación es estudiar cómo el sistema de relaciones laborales y representación de los trabajadores evoluciona en el contexto del desarrollo de unas redes de subcontratación cada vez más amplias y pretende proponer una serie de recomendaciones para que el sistema de relaciones laborales se adapte más eficazmente al cambiante entorno empresarial. El proyecto de investigación adopta un enfoque comparado, ya que tres estados europeos participan en el proyecto: España, Bélgica y Hungría. El presente artículo representa la parte del proyecto correspondiente a Hungría.

En la primera parte del artículo nos centraremos en las características generales de la Relaciones Laborales en Hungría para establecer el contexto y en la segunda presentaremos a la empresa seleccionada como estudio de caso que proporciona una buena perspectiva de cómo se gestionan las Relaciones Laborales en Hungría, en una empresa que aplica el modelo empresarial de la subcontratación.



Los criterios generales para seleccionar empresas en los países participantes fueron en primer lugar, seleccionar empresas en las cuales los sindicatos contasen con representación y que éstos estuvieran afiliados a la Organización Sindical del Metal. Asimismo, se estableció como condición necesaria que la empresa principal contase con una red de subcontratistas. La empresa seleccionada para el análisis del estudio de caso en Hungría permanecerá en el anonimato por lo que nos referiremos a ella por un nombre imaginario: METAL HU Ltd. En el marco de nuestra investigación se han realizado 14 entrevistas cualitativas en junio de 2013. De estas entrevistas cinco fueron realizadas a directivos de METAL HU Ltd., dos a directivos de dos empresas subcontratistas diferentes, tres a trabajadores de METAL HU Ltd., dos a trabajadores de empresas subcontratistas y dos a líderes sindicales. Las entrevistas eran de carácter semiestructurado y fueron realizadas o bien en las oficinas de dirección de METAL HU Ltd., o bien en las oficinas de los sindicatos de METAL HU Ltd.

## 2. LAS RELACIONES LABORALES EN HUNGRÍA

Hungría cuenta con un sistema dual de relaciones laborales. Por una parte, los empresarios están obligados a participar en un proceso de negociación colectiva con los representantes sindicales; por otra, en 1992 el Código de Trabajo introdujo un segundo canal para la representación de los trabajadores con el establecimiento obligatorio de comités de empresa elegidos por los trabajadores en cada empresa; dichos comités cuentan con derechos principalmente informativos y consultivos (Neumann, 2009). Esta duplicación de los canales de representación ha causado una cierta confusión, especialmente en lo que se refiere a procesos de información y consulta, permitiendo a la dirección de la empresa escoger el canal que prefieren. Una encuesta realizada en 2003 a 2.600 empresas con más de 50 trabajadores indicaba que un 49% de las empresas del sector privado contaban con comités de empresa. Entre los miembros de dichos comités de empresa un 75% eran asimismo delegados de sindicatos (NEUMANN, 2009, p. 11).

En Hungría los convenios colectivos están en su mayoría descentralizados y se negocian a nivel de empresa, por lo que afectan a una única empresa, normalmente grandes empresas. La tasa de cobertura de los convenios de empresa en los sectores público y privado ascendió en 2008 al 28,5% y al 29,4% respectivamente. En lo que se refiere a la distribución sectorial de los convenios colectivos, las tasas más elevadas se encontraban

en el sector  
en el de en  
dos por co  
(8%) y el

La neg  
lizarse a  
pocos co  
colectiva  
en el Co  
cuando e  
Consejo  
Nacional  
un hecho  
parte de  
les. Ante  
Interese  
trabajo"  
mandato  
anuales  
niveles s

Exist  
nes rep  
de acue  
fragmen  
nos esfu  
vas de f  
p. 5-6).  
diente.  
afiliació  
menos

Los  
de  
la  
vez  
pr  
Sin  
As  
na  
sé



en el sector de transporte, telecomunicaciones y servicios postales (98%) y en el de energía, agua y aguas residuales (90%). Los sectores menos regulados por convenios colectivos eran la construcción (7%), el sector hostelero (8%) y el de servicios privados (11%) (NEUMANN, 2009, p. 8).

La negociación colectiva y los convenios colectivos también pueden realizarse a nivel multiempresa o sectorial, pero sólo se han firmado unos pocos convenios de este tipo en Hungría hasta la fecha. La negociación colectiva y las negociaciones tripartitas a nivel nacional han tenido lugar en el Consejo Nacional de Reconciliación de Intereses (OÉT) hasta 2011, cuando expiró su mandato y fue sustituido por una nueva institución, el Consejo Económico y Social Nacional (NGTT). La extinción del Consejo Nacional de Reconciliación de Intereses (OÉT) ha sido interpretada como un hecho que dificulta la negociación colectiva a nivel nacional tanto por parte de los sindicatos como por parte de las organizaciones empresariales. Anteriormente, se sometían al Consejo Nacional de Reconciliación de Intereses (OÉT) todos los proyectos de ley que afectasen al "mundo del trabajo" antes de su envío al Parlamento; y el Consejo tenía asimismo un mandato para realizar recomendaciones relativas a los aumentos salariales anuales y al salario mínimo. Desde 2012 es el gobierno el que decide los niveles salariales mínimos.

Existen seis confederaciones sindicales reconocidas como organizaciones representativas de los trabajadores en el país<sup>1</sup>. "Los sindicatos están de acuerdo en que la estructura sindical húngara se encuentra demasiado fragmentada y existen demasiadas confederaciones. (...) A pesar de algunos esfuerzos realizados en los años noventa del siglo pasado las expectativas de fusiones de sindicatos aún no se han cumplido". (NEUMANN, 2009, p. 5-6). La afiliación sindical muestra una tendencia claramente descendiente. "De acuerdo con la Encuesta de Fuerza Laboral en 2004 la tasa de afiliación sindical era del 16,9%, lo que suponía 2,8 puntos porcentuales menos que en 2001. En términos absolutos esto significa que en 1994 los

---

Los seis sindicatos existentes en Hungría son los siguientes: la Asociación Nacional de Sindicatos Húngaros (Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége, MSZOSZ); la Liga Democrática de Sindicatos Independientes Unions (Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája, LIGA); la Federación Nacional de Comités de Empresa (Munkástanácsok Országos Szövetsége, MOSZ); el Foro de Cooperación de Sindicatos (Szakszervezetek Együttműködési Fóruma, SZEK); la Confederación de Asociaciones de Profesionales (Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés, ÉSZT), y finalmente, la Alianza de Sindicatos Autónomos (Autonóm Szakszervezetek Szövetsége, ASZSZ).



sindicatos contaban con 550.000 afiliados. (...) el número de trabajadores que aplicaban una deducción fiscal por pago de cuotas a sindicatos fue de 775.000 en 1999, 700.000 en 2000, 654.000 en 2001, 574.000 en 2002 y 600.000 en 2003. Antes de la transición económica y política de Hungría en 1990 APEH había registrado que 3,9 millones de trabajadores afiliados —que suponían el 83% de los 4,8 millones de trabajadores del país— pagaban cuotas de afiliación sindical” (NEUMANN, 2009, p. 11). Desafortunadamente, la mayoría de los trabajadores no cuentan con representación en Hungría. Esto afecta especialmente a los trabajadores de las empresas constituidas recientemente y de las PYMEs. La siguiente tabla muestra algunas cifras básicas relativas a las Relaciones laborales en Hungría:

**Tabla 1: Cifras básicas relativas a las Relaciones Laborales en Hungría**

<b>Relaciones laborales, retribuciones y jornada laboral</b>		
	Hungría	UE27 (media no ponderada)
<b>Afiliación sindical (%)</b> (Porcentaje de afiliados a sindicatos sobre el total de trabajadores asalariados)	16,9%	n.d.
<b>Afiliación a organizaciones empresariales (%)</b> (Porcentaje de trabajadores empleados por empresas afiliadas a una organización empresarial)	40% aprox.	n.d.
<b>Cobertura de la negociación colectiva (%)</b> (Porcentaje de trabajadores cubiertos por convenios colectivos)	25.5%	n.d.
<b>Número de días laborales perdidos por huelga por cada mil trabajadores</b> (Media anual 2004-2007)	5,1 días	37,47 días (estimación)
<b>Incremento salarial según convenio colectivo (%)</b> (Media anual 2004-2007)	6,7%	5,53%
<b>Incremento salarial real (%)</b> (Media anual 2004-2007)	8,1%	2,1%
<b>Jornada semanal según convenio colectivo</b> (2007)	40 horas	38,6 horas
<b>Jornada semanal real</b> (2007)	40,2 horas	40 horas

Fuente: Observatorio Europeo de las Relaciones Laborales (EIRO) y Eurostat, 2009.

Los cambios más recientes en las Relaciones Laborales están vinculados a la modificación del Código de Trabajo en Junio de 2012. Las modificaciones introducidas por el nuevo Código de Trabajo son, entre otras, las siguientes:



- reducción de los *pluses* por trabajo a turnos y horas extraordinarias, lo que se ha traducido en una reducción de los ingresos de muchos trabajadores;
- los trabajadores quedan obligados a pagar el valor total de los daños causados a bienes propiedad de la empresa;
- la duración del período de prueba puede ampliarse a 6 meses si así lo recoge el convenio colectivo;
- restricciones al derecho a indemnización por despido;
- se legitiman y legalizan las diferencias salariales regionales;
- se dificulta el despido de trabajadores que se encuentren a menos de cinco años de la jubilación;
- se permite un máximo de 250 horas extraordinarias anuales frente a las 200 anteriores;
- las horas extraordinarias podrán incrementarse hasta las 300 si hay un acuerdo entre empresa y trabajadores recogido en el convenio colectivo;
- se introduce la jornada anual;
- reducción de los derechos sindicales; menos horas para actividades sindicales para los representantes de los trabajadores;
- los comités de empresa y no los sindicatos ostentarán el derecho a emitir los informes preceptivos;
- establecimiento de un único convenio colectivo para cada empresa, lo que conlleva la eliminación de los grupos de empleados protegidos con condiciones ventajosas en cualquier centro de trabajo;
- los convenios colectivos podrán ser suscritos por el comité de empresa si no hay sindicatos con derecho a ello (*Komiljovics, 2011; Laki, Nacsá, Neumann, 2012*).

Un reciente estudio sobre el impacto del nuevo Código de Trabajo sobre los sindicatos y las relaciones laborales (*Laki, Nacsá, Neumann, 2012*) ha identificado que uno de los principales problemas, además de la reducción del permiso retribuido a los representantes sindicales, que supone una importante amenaza para los sindicatos de ámbito de empresa, ha sido el hecho de que los representantes sindicales ya no pueden compensar los permisos no dispuestos por una retribución económica. Así, los sindicatos de ámbito de empresa han perdido una importante fuente de ingresos



para la organización de actos sociales y dependen mucho más de la buena voluntad y la disposición del empresario a proporcionar fondos a los sindicatos. Otra consecuencia de la reducción de los permisos sindicales ha sido la reducción del número de representantes sindicales "independientes" en las empresas que gozan de protección legal. Asimismo, la posibilidad de objeción se ha eliminado y se han limitado los derechos sindicales de consulta y control de los sindicatos.

A título de conclusión, como resultado del nuevo Código de Trabajo de 2012, es probable que la estructura dual de los sistemas de relaciones laborales de Hungría evolucione hacia un papel más destacado de los comités de empresa en detrimento de los sindicatos. En general, el impacto del nuevo Código de Trabajo es más favorable para los empleadores y reduce la protección a los trabajadores. Sin embargo, el objetivo ampliamente declarado del Nuevo Código de Trabajo, el incremento de los niveles de empleo mediante una mayor flexibilidad del mercado de trabajo, hasta la fecha no se ha alcanzado. Las mejoras en la tasa de empleo registradas en 2013 está vinculada principalmente a la contratación de desempleados dentro de los programas públicos de empleo desarrollados por las administraciones estatal y local, y en mucho menor grado a nuevas oportunidades de empleo resultantes de un mercado de trabajo abierto en Hungría.

### 3. EL CASO HÚNGARO: METAL HU LTD

#### 3.1. *Breve historia y hechos clave*

METAL Corporation decidió abrir una nueva planta de fabricación en Hungría en el período posterior a la transición. La planta de METAL HU opera dentro de una red de producción con otra fábrica de METAL Corporation ubicada en Europa Occidental, siendo esta última planta la que controla toda la red de producción. No se espera que se desarrollen actividades de I+D significativas en Hungría.

Las características de las relaciones laborales y el código de trabajo de Hungría fue uno de los factores importantes que METAL Corporation tuvo en cuenta a la hora de decidir la ubicación de la nueva planta. Sin embargo, el principal atractivo de Hungría es su mano de obra cualificada que en el último año tenía un coste medio de 8,61 euros por hora en comparación con valores muy superiores en el país donde está situada la central. METAL HU es una gran empresa que cuenta con una proporción sustancial de trabajadores subcontratados en el centro de trabajo.



### 3.2. Relaciones laborales en METAL HU

Poco después de tomar la decisión de abrir la nueva planta en Hungría la dirección de METAL se puso en contacto con la Confederación Húngara de Trabajadores del Metal (VASAS) para crear una oficina del sindicato en la nueva planta. A continuación se produjo un intensivo proceso de contratación por parte de METAL HU y de afiliación por parte del sindicato. Por iniciativa de la dirección de METAL HU, dentro de la semana de formación inicial todos los empleados de METAL HU asistían a una presentación del representante del sindicato tras la cual se les ofrecía la oportunidad de afiliarse al mismo. Durante el primer año y medio los afiliados eran captados de este modo. Posteriormente iniciaron su tarea los representantes sindicales de la empresa (*bizalmik*) y desde entonces son ellos los que "atraen" a la mayoría de los nuevos miembros. A día de hoy alrededor del 30% de los trabajadores están afiliados al sindicato, lo que supone aproximadamente el doble del promedio nacional de afiliación sindical (NEUMANN, 2009).

Actualmente METAL HU cuenta con un convenio colectivo firmado por todas las partes que incorpora algunas de las opciones previstas por el nuevo Código de Trabajo de Hungría. La cuestión más importante tanto para los trabajadores como para la empresa ha sido el acuerdo sobre el *periodo de referencia de horas trabajadas*. Esta es una práctica innovadora que procede del país donde se encuentra la sede de METAL Corporation y que ha sido incluida en el Código de Trabajo húngaro a petición de las multinacionales presentes en Hungría. La norma establece un periodo fijo de días naturales y la contabilización de las horas de trabajo correspondientes a dicho periodo de referencia. No obstante, este periodo es del tipo de los denominados *periodos de contabilización de horas trabajadas*. Con este sistema los trabajadores reciben un salario fijo todos los meses (independientemente de las horas trabajadas) y las horas extraordinarias, si las hubiese, se abonan al final del periodo de referencia. El nuevo Código de Trabajo establece un periodo de referencia obligatorio de seis meses. En METAL HU este sistema se incluyó en el convenio colectivo. Según el dirigente sindical este sistema crea una situación *win-win* de beneficio mutuo con el que la empresa consigue flexibilidad para fabricar en los momentos necesarios y los trabajadores consiguen estabilidad en el empleo incluso en momentos en que la demanda del mercado es menor. Los dirigentes sindicales han apreciado no sólo el coste del sistema sino también sus ventajas, y han defendido la postura de la dirección y participado activamente explicando sus ventajas a los trabajadores; por otra parte, también han presionado a la dirección para que reduzca la duración del periodo de referencia.



Podemos concluir que las relaciones laborales en METAL HU son ejemplares y representan una buena práctica en Hungría. En primer lugar, la dirección de METAL HU asumió un papel proactivo en el establecimiento de un sindicato de empresa en colaboración con el organismo nacional de la Confederación de Trabajadores del Metal. En segundo lugar, la dirección ha favorecido la afiliación sindical en la empresa al facilitar a los dirigentes sindicales la realización de reuniones informativas ya desde el período de formación inicial, habiéndose alcanzado así una tasa de afiliación sindical que dobla la media nacional. En tercer lugar, la dirección está abierta a iniciativas de los sindicatos y el sindicato muestra una actitud colaboradora. Encontramos escasísimas evidencias de lo contrario.

### **3.3. Los subcontratistas de METAL HU**

METAL HU mantiene relaciones mercantiles con un gran número de *subcontratistas*, tanto en la propia planta como fuera de ella. La empresa sigue distintas lógicas de subcontratación en los diferentes ámbitos de producción. Hemos podido distinguir tres razones lógicas principales para la subcontratación que tienen un impacto (*bearing*) sobre la calidad de las relaciones laborales. (1) En las áreas de servicios, entre las que destacan limpieza y mantenimiento, la razón principal para la subcontratación es la reducción de los costes laborales. (2) En el área de logística, tanto en la logística general como en áreas específicas, la razón principal es la flexibilidad del empleo. En estas áreas la subcontratación permite a la dirección de METAL HU asumir la flexibilidad de la demanda del mercado y reemplazar a los trabajadores de los subcontratistas por los suyos propios. (3) Finalmente, en el área de producción la razón de la subcontratación es la adquisición de equipos de alta calidad. METAL HU considera que es mucho más rentable adquirir equipos altamente especializados de elevada calidad que gastar en I+D. Esta opción es una solución normal en la industria. Un caso especial en la subcontratación es el recurso a empresas de trabajo temporal. El recurso a ETTs se ha utilizado en el área de producción de METAL HU, a la vez que representa una vía potencial de "incorporación" de los trabajadores con mejor desempeño. El recurso a las empresas de trabajo temporal permite a la empresa aumentar su flexibilidad. Estas tres áreas también difieren en el grado de afiliación de mano de obra con mayor o menor cualificación.

La selección de los subcontratistas se realiza aplicando unos estándares de calidad muy elevados. En primer lugar, los subcontratistas deben ajustarse a las correspondientes normas ISO; en segundo lugar deben cumplir



el Código de Conducta de METAL HU, que está basado en los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y finalmente se les exige el cumplimiento de la legislación húngara en todos los ámbitos. Los proveedores deben someterse a un proceso de auditoría para poder renovar los contratos. Lo que es importante desde nuestra perspectiva es que los estándares laborales y las relaciones laborales no forman parte actualmente del sistema de auditoría.

Aunque METAL Corporation mantiene unos estándares muy elevados a la hora de seleccionar a los subcontratistas en todas estas áreas, hemos detectado relaciones laborales y condiciones de trabajo muy diferentes en cada una de las tres áreas mencionadas.

#### **3.4. La identidad de los trabajadores**

La identidad de los trabajadores en un contexto de subcontratación se convierte en un fenómeno más complejo que en entornos más tradicionales. En cualquier entorno laboral un trabajador puede identificarse a sí mismo de varias formas distintas; puede ser una "IT person", un "helper", un "leader", un "Pole", un "trade union member", etc. En el contexto de subcontratación, un trabajador de subcontratas que esté trabajando en la planta puede enfrentarse a una situación en la que su identidad como trabajador se encuentra menos integrada y puede ser incómoda. Desde el punto de vista de los dirigentes sindicales lo que importa es si dichas identidades son contradictorias entre sí lo que daría lugar a un trabajador insatisfecho e infeliz. En METAL HU no hemos encontrado ningún caso de identidades en conflicto entre sus propios empleados, al igual que ocurre entre los trabajadores de alta cualificación de las empresas subcontratistas que operan en la planta. Los únicos casos en los que hemos podido identificar identidades laborales divididas fueron entre los trabajadores de empresas de trabajo temporal y los subcontratistas de servicios. Concretamente, pedimos a los trabajadores que nos dijeran cómo se identifican a sí mismos en relación con las dos empresas (METAL HU y su propia empresa). A esta pregunta recibimos respuestas en las cuales los trabajadores atestiguaban múltiples lealtades. Por ejemplo, un trabajador de una empresa de servicios nos dijo lo siguiente: "Soy un trabajador orgulloso de ser de X, pero sé que recibo mi salario de METAL HU". O un trabajador de una ETT nos contó que cuando le preguntaban en la ciudad, no decía la verdad, que trabajaba para la ETT, en vez de ello decía únicamente que trabajaba para METAL HU. El caso de los trabajadores de ETT es también especial porque a diferencia de los trabajadores de subcontratistas, que



visten ropa de trabajo de sus empresas, normalmente los trabajadores de ETT visten la ropa de trabajo de METAL HU. Dado que la forma en que uno viste define quién eres, y muy probablemente con quién te relacionas, no es sorprendente que de entre todos los subcontratistas que trabajan en la planta, la mayor tasa de afiliación al sindicato de METAL HU se encuentra entre los trabajadores de ETT y la segunda entre los trabajadores de empresas de servicios.

#### **3.4.1. Nacionalidades diferentes**

En METAL HU la inmensa mayoría de los trabajadores pertenece a dos nacionalidades. En la dirección nos encontramos con personas con la nacionalidad del país de origen de METAL Corporation y con directivos húngaros. Estas dos nacionalidades son también las predominantes en la fuerza laboral de los subcontratistas que trabajan en la planta. No hallamos un número significativo de trabajadores inmigrantes de otros países con variaciones sólo a nivel directivo. Probablemente esta sea una característica peculiar de Hungría que cuenta con una población relativamente homogénea.

### **3.5. Fortalezas y debilidades de los sindicatos en este contexto**

#### **3.5.1. Integración y relaciones en red del sindicato**

Los dirigentes sindicales de METAL HU trabajan en una red de relaciones tanto en la empresa como fuera de ésta. Internamente, los dirigentes sindicales según las disposiciones legales están en contacto con sus afiliados, los trabajadores y la dirección. Su interlocutor más importante es el director de RRHH. La mayoría de su tiempo está dedicada a facilitar la cooperación entre los trabajadores de METAL HU y RRHH. Internamente también están en contacto con los trabajadores de los subcontratistas que están en la planta y los de las ETT. El dirigente del sindicato considera que entre sus tareas está el ayudar a estos trabajadores independientemente de que estén afiliados o no.

El dirigente sindical también mantiene buenas relaciones con los líderes del sindicato de la matriz METAL Corporation. El dirigente local también está en contacto con varios sindicatos húngaros presentes en las empresas subcontratistas que no trabajan en la planta. Asimismo, es un miembro activo de la Confederación de Trabajadores del Metal a nivel nacional y mantiene una buena relación, aunque crítica a veces, con los



dirigentes nacionales. Además de con la cúpula nacional de la Confederación de Trabajadores del Metal, el dirigente sindical de METAL HU también mantiene una relación muy activa con los representantes regionales de dicho sindicato. Finalmente, también mantiene buenas relaciones de trabajo con los sindicatos de otras empresas del sector y comparte información con ellos.

### **3.5.2. En qué ámbitos actúan y en cuáles no**

Los sindicatos de METAL HU son proactivos en su enfoque de conciliación de los intereses de los trabajadores y de la dirección. Conocen ampliamente a los distintos grupos a los que representan. Naturalmente, su principal prioridad es representar los intereses de los afiliados al sindicato METAL HU, pero son conscientes del hecho de que en muchos casos los problemas que pudieran surgir son de una naturaleza más general y trascienden tanto los límites de la afiliación como los de la empresa. Por ejemplo, mantienen una política de animar a los trabajadores a acudir a notificar cualquier conflicto en el trabajo o trato inapropiado por los jefes de equipo. En algunos casos los ámbitos en los que se denuncian problemas afectan a los empleados de las ETT en cuyo caso transmiten la información a la dirección de METAL HU de modo informal.

Alrededor de 40 trabajadores de empresas subcontratistas se han afiliado al sindicato VASAS, sobre todo trabajadores de ETT. Sin embargo, los afiliados de otras empresas representan únicamente una pequeña fracción del total de afiliados a sindicatos. Además, los dirigentes sindicales de METAL HU han animado repetidas veces a los trabajadores de empresas subcontratistas a formar su propio sindicato y les han ofrecido ayuda para conseguirlo. De acuerdo con el Código de Trabajo húngaro sólo hacen falta 10 trabajadores para formar una sección sindical. Sin embargo, hasta la fecha ninguna de las empresas subcontratistas que trabajan en la planta cuenta con trabajadores sindicados. El director de RRHH explica la complejidad de la cuestión de la siguiente forma:

"Yo solo puedo negociar con el sindicato de METAL HU y sobre METAL HU. Por lo tanto, nuestro acuerdo con el sindicato no afecta a la dirección de las empresas subcontratistas. Desde el punto de vista legal 8 ó 10 personas pueden formar una sección o grupo sindical y afiliarse a la Confederación de Trabajadores del Metal. A partir de ahí los sindicatos pueden coordinar sus actividades. Es cierto que en Hungría pocas veces funcionan los sindicatos de forma tan eficaz como en nuestra planta. (...) en muchos sitios no hay sindicatos, sino sólo Comités de Empresa, y los Comités de Empresa no pueden declarar un conflicto con la empresa".



### 3.5.3. Jerarquía, funciones y delegados sindicales

Las relaciones laborales en METAL HU son una fiel representación del sistema dual húngaro, que incluye tanto la sección sindical en la empresa como el comité de empresa. De hecho los dos dirigentes independientes para las relaciones laborales en METAL HU son por un lado el Presidente del Comité de Empresa, y por otro, el Presidente del sindicato de METAL HU. Comparten una oficina en la zona de producción y colaboran estrechamente en su trabajo diario.

Además de los dos dirigentes independientes del sindicato y del comité de empresa, METAL HU cuenta con una red de representantes sindicales que trabajan en las distintas áreas funcionales de la empresa. Algunos directivos intermedios están también afiliados a los sindicatos pero lo normal es no ostentar un papel de liderazgo en el sindicato una vez que ascienden en la jerarquía organizacional.

## 3.6. Relación triangular

### 3.6.1. Empresas subcontratistas: relaciones de negocios con la empresa subcontratante

La relación ente la empresa subcontratante y las empresas contratistas está regulada detalladamente por un contrato bilateral. Las razones para la externalización pueden estar relacionadas con el ahorro de costes, el incremento de la flexibilidad, eficiencia en términos de grado de especialización y gestión del know-how. La subcontratación supone también control de los costes operativos. Por otro lado la subcontratación también puede suponer riesgos de comunicación entre la empresa principal y la subcontratista, especialmente en el caso de los subcontratistas que trabajan en la planta, así como falta de información actualizada y en algunos casos falta de innovación a largo plazo para la empresa subcontratante.

Normalmente la calidad, la flexibilidad y la eficiencia son los factores que impulsan esta forma de operación. Para el subcontratista armonizar la operativa diaria con su estrategia a largo plazo puede suponer un reto adicional. La dependencia entre la empresa principal y la subcontratista es mutua pero la necesidad de adaptarse a las necesidades de la empresa principal es la realidad empresarial de los subcontratistas.

Un buen ejemplo de ello es la introducción del período de contabilización de horas trabajadas por parte de METAL HU para gestionar mejor las



horas extraordinarias. Los subcontratistas que trabajan en la planta se han visto enfrentados al dilema de si hacer lo mismo que la empresa principal o no. De acuerdo con la relación de subcontratación no se les impone ninguna obligación en ese sentido; sin embargo, el mantenimiento de la retribución por horas extra clásica significaba una operativa menos eficaz dados los horarios exigidos. De manera informal se ofreció apoyo a los subcontratistas para introducir un sistema similar de contabilización de horas trabajadas. El director de RRHH comenta lo siguiente:

"(...) este periodo de contabilización de horas trabajadas es una buena herramienta para garantizar la flexibilidad necesaria en el sector. (...) No existe una exigencia explícita, pero sus trabajadores [los de las subcontratas] tienen que estar aquí cuando la producción está en marcha. La forma en que ellos lo administran, como horas extraordinarias, como jornada laboral anual, o como periodo de referencia de contabilización de horas trabajadas tienen que decidirla ellos. Son una entidad independiente por lo tanto son ellos los que tienen que decidir cómo organizarse".

Sin duda la gestión de la relación entre la empresa subcontratante y la empresa subcontratista requiere unas competencias de gestión específicas, especialmente en los subcontratistas que trabajan en la planta. La adaptabilidad y la velocidad son competencias de gestión que conducen al éxito, pero uno de los subcontratistas que trabajan en la planta describe con más detalle la naturaleza de las competencias necesarias, añadiendo la paciencia, la objetividad, la persistencia la gestión de conflictos, la cooperación y la visión estratégica a las anteriores:

"Paciencia. Hay que ser muy objetivo. Muchos directivos se autolegitiman haciendo que los pequeños problemas parezcan mayores. A menudo las cosas podrían manejarse de forma más simple. Para eso los directivos tienen que entender la naturaleza de estos conflictos y darse cuenta de que hoy puede parecernos una nube, pero mañana habrá desaparecido. Tenemos una gran organización frente a nuestra pequeña organización. Esto es parte de ello. Siempre tengo que ser consciente de nuestros objetivos estratégicos. Por eso, lo que hoy hago, quizás acepto adaptarme a las nuevas exigencias de la empresa principal, pero esto puede tener un impacto positivo posterior. Prefiero centrarme en la calidad de la cooperación. También he aprendido por la experiencia que no todas las cuestiones hay que abordarlas de acuerdo con nuestra impresión inicial. Mucha gente en METAL HU ya ha adoptado esta actitud (Subcontratista de METAL HU).

Se puede construir la cooperación entre la empresa subcontratante y los subcontratistas mediante la comunicación. En nuestro caso se celebraban reuniones periódicas entre la dirección de METAL HU y los subcontratistas que trabajan en la planta. El objetivo de estas reuniones es intercambiar información e identificar ámbitos de cooperación.



"Tenemos reuniones conjuntas mensuales o bimensuales en las que se discuten temas relevantes. Nos reunimos únicamente con los subcontratistas más importantes. Ni siquiera cuento con la información de todos los subcontratistas. Nos reunimos sólo con aquellos subcontratistas que tienen un número de trabajadores suficiente y con los que hay que solucionar cuestiones de RRHH como transporte en autobús, comidas y turnos. Tenemos que coordinarnos con ellos y proporcionarles información sobre los procesos actuales de la empresa. Los subcontratistas también tienen que proporcionarles transporte a sus trabajadores por lo que necesitan saber cuál va a ser la organización de los turnos. También planificamos los turnos para el resto del año así como horarios extraordinarios. En caso de que haya modificaciones legales, nuevas normativas, discutimos las implicaciones para ambas partes".

### **3.6.2. La empresa subcontratante y los trabajadores externalizados: criterios legales y convenios colectivos**

El convenio colectivo de METAL HU cubre únicamente a los trabajadores de la empresa principal. Ninguno de los trabajadores de los subcontratistas que operan en la planta o de las ETT está cubierto por el convenio colectivo. En el caso de los trabajadores de las ETT la empresa principal controla después de 6 meses de trabajo el requisito legal de igual retribución. La incorporación a la plantilla es una política intencionada que persigue estimular un mejor desempeño entre los mejores trabajadores contratados a través de empresas de trabajo temporal.

### **3.6.3. La red de subcontratistas y los sindicatos**

Los subcontratistas más importantes se reúnen con la empresa principal con fines de coordinación. También pueden mantener reuniones bilaterales con ésta. No se obtuvo información sobre si los subcontratistas han formado una red entre ellos. Puede que el networking exista de manera informal, pero únicamente entre los subcontratistas que operan en la planta.

Los dirigentes sindicales contaban con información sobre la red de sindicatos existentes entre los subcontratistas. Conocían qué empresas subcontratistas contaban con sindicato y cuáles no. En caso de que dichos sindicatos estuvieran afiliados a la Confederación de Trabajadores del Metal se podría desarrollar una relación más intensa.

## **4. CONCLUSIONES**

El estudio de caso METAL HU ha revelado la compleja naturaleza de las relaciones de negocio entre los agentes implicados en un contexto de una



empresa subcontratante y una red de subcontratistas que pueden operar tanto en la planta como fuera de ella. El estudio se ha centrado en la forma en que los sindicatos y la empresa principal gestionan el sistema de relaciones laborales en este contexto.

Hemos detectado un complejo sistema de interdependencias entre los actores, incluyendo las existentes entre los sindicatos y la empresa principal, la empresa principal y los subcontratistas, la dirección y los trabajadores, etc.

La "gestión de las líneas divisorias", bien sea entre trabajadores afiliados y no afiliados, subcontratistas y empresa principal, trabajadores de las ETT y sindicatos, se ha convertido en un importante reto para todos los agentes implicados, incluyendo a los sindicatos. La comunicación y la creación de redes informales se han convertido en competencias que los sindicatos tienen que desarrollar. De hecho, estas han sido competencias tradicionales de los sindicatos, pero ahora tienen que ser mucho más conscientes de las características legales del entorno y ser más proactivos para poder cruzar dichas líneas. La gestión de los socios ha adquirido un nuevo papel estratégico para todos los agentes implicados: sindicatos, empresa principal y subcontratistas.

A pesar de que las relaciones laborales en METAL HU representan claramente una buena práctica en el contexto húngaro debido a la cooperación entre dirección y sindicato, tasa de afiliación sindical, coordinación de los sindicatos de la sede y locales, así como cobertura del convenio colectivo, los dirigentes sindicales se han enfrentado a varios dilemas en lo que se refiere a su funcionamiento en un contexto de subcontratación. El principal dilema para los dirigentes del sindicato de METAL HU ha sido qué tipo de funcionamiento habría sido el más adecuado: ¿invitarles a que se afiliaran al sindicato o ayudarles a crear su propio sindicato? Hasta el momento, de todos los trabajadores de las subcontratas, han sido los de las ETT los que mayoritariamente se han unido al sindicato de la empresa principal con el objetivo de encontrar una mayor protección en lo que se refiere a sus condiciones de trabajo. La admisión de los trabajadores de los subcontratas como afiliados al sindicato puede plantear incertidumbres legales en cuanto a cómo podrían representarles ante sus empresas. Desde el punto de vista de los líderes sindicales, formar un "sindicato independiente" con un sistema de coordinación dentro de la planta podría ser una opción de futuro para solucionar los retos que plantean las relaciones laborales en el contexto actual. Por otra parte, una organización regional más fuerte dentro del movimiento sindical también podría ser una vía para cerrar la brecha de la realidad empresarial de la subcontratación y la necesidad de proteger los intereses de los trabajadores en el futuro.



## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Komiljovics, Máté (2011). Unions slam new Labour Code. European Industrial Relations Observatory Online.
- Laki, M., Nacs, B. Neumann, L. (2012). Az új Munka Törvénykönyvének hatása a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatra (The Impact of the New Labour Code on the Relationship between employees and employers.) Budapest: Közgazdaság- és Regionális Tudományok Kutatóközpont, Magyar Tudományos Akadémia.
- MTI (2011) Parliament approves new Labour Code. [http://www.bbj.hu/politics/parliament-approves-new-labour-code\\_61940](http://www.bbj.hu/politics/parliament-approves-new-labour-code_61940)
- MTI (2011). Átalakuló érdekegyeztetés: megszűnik az OÉT. [http://gazdasag.ma.hu/tart/cikk/c/0/97501/1/gazdasag/Atalakulo\\_erdekegyeztetes\\_megszunik\\_az\\_OET](http://gazdasag.ma.hu/tart/cikk/c/0/97501/1/gazdasag/Atalakulo_erdekegyeztetes_megszunik_az_OET)
- Neumann László (2009): Hungary: Industrial Relations Profiles. European Industrial Relations Observatory Online. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/hungary.htm>.



# ***Industrial Relations in the Context of Subcontracting***

## **The Case of Hungary**

**DRA. KATALIN TARDOS**

*Program Director, International Business School (IBS),  
Senior Research Fellow, Centre for Social Sciences,  
Institute of Sociology, Hungarian Academy of Sciences*

**DRA. DÓRA PIROSKA**

*Associate Professor  
International Business School Budapest (IBS)*

### **1. INTRODUCTION**

Traditional systems of workers' representation have been challenged in the past few decades due to several factors. On the one hand, new, more participative management practices have decreased the perceived importance of collective representation and action for many workers; on the other hand, globalisation and new forms of subcontracting have led to the mismatch between the business environment and the traditional organisational models of trade unions combining company, industry and national level representation. The present research project aims to study how the system of industrial relations and workers' representation evolves in the context of growing networks of subcontractors and aims to set up recommendations on how the industrial relations system could adapt more effectively to the changed business environment. The research project adopted a comparative perspective, insofar as three European countries participate in the project, Spain, Belgium, and Hungary. This paper presents the Hungarian part of the project.

In the first part of our paper we shall focus on the general characteristics of Industrial Relations in Hungary to set the context, then, in the second part, we shall present the company chosen as a case study that provides a good insight on how the Industrial Relations are managed in Hungary within a company applying a subcontracting business model.

The general criteria to select companies for each participating country was, on the one hand, to choose companies in which the trade unions had



a representation and were affiliated to the Metal Trade Union organization. Furthermore, it was a necessary condition to have the main company embedded in a network of subcontractors. The company selected for the case study analysis in Hungary will remain anonymous, and therefore will be referred to by a fantasy name: METAL HU Ltd. In the framework of our research we have conducted 14 qualitative interviews in June 2013. Out of these interviews 5 were conducted with METAL HU management, 2 with the management of 2 different subcontractor companies, 3 with METAL HU employees, 2 with subcontractor employees, and 2 with trade union leaders. The interviews were semi-structured interviews conducted either in office of the managers or at the METAL HU trade union office.

## 2. INDUSTRIAL RELATIONS IN HUNGARY

Hungary has a dual system of industrial relations. On the one hand, employers are obliged to engage in collective bargaining with trade union representatives, on the other hand, in 1992 the Labour Code introduced a second channel of worker representation by making elected company-level work councils, with mostly statutory information and consultation rights (NEUMANN, 2009). This duplication of representation channels has caused some confusion, particularly for information and consultation procedures, allowing company management to choose their preferred channel. A 2009 survey of 2,600 companies, employing more than 50 employees, showed that 49% of workplaces in the private sector had work councils. Among the work council members, 75% were also trade union delegates. (NEUMANN, 2009, p. 11)

In Hungary, collective agreements are predominantly decentralised and concluded at the company level, thus covering single companies which are most typically large enterprises. „The coverage rates of workplace agreements in the private and public sector in 2008 were 28.5% and 29.4%, respectively. In terms of the sectorial distribution of collective agreements, the highest overall coverage rates were reported in transport, telecommunications and postal services (98%) and in the energy, water supply and sewage sector (90%). Least regulated by collective agreements were the construction sector (7%), the hospitality industry (8%) and private services (11%)” (NEUMANN, 2009, p. 8). By 2011 the coverage rate of workplace collective agreements decreased to an average of 23%. (KRÉN, RINDT, 2012)

Collective bargaining and collective agreements can also be concluded on a multi-enterprise or sectorial basis, but only a few such agreements have



been signed to date in Hungary. The national level of collective bargaining and tripartite negotiations have taken place in the National Interest Reconciliation Council (OÉT) until 2011 when its mandate was terminated and replaced by a new institution, the National Economic and Social Council (NGTT). The termination of the National Interest Reconciliation Council (OÉT) has been interpreted as an act hindering the national level collective bargaining by both trade unions and employer organisations (MTI, 2011). Previously, the National Interest Reconciliation Council (OÉT) was consulted on all bills relevant to the „world of work” before submitting them to the parliament, and had a mandate to forward a recommendation on annual wage increases and decide on the yearly minimum wage. As of 2012, the government decides on minimum wage standards.

Unto December 2013 six trade union confederations have been acknowledged as workers' representative organisations in the country<sup>1</sup>. „The trade unions agree that the Hungarian union structure is too fragmented and that there are too many confederations. (...) Despite certain efforts in the 1990s, expectations of mergers between confederations have not yet been met”. (NEUMANN, 2009, p. 5-6). However, after a long history of trade-union fragmentation, in December 2013, three trade-union confederations (MSZOSZ, SZEF, and ASZSZ) have merged, thus creating the largest trade union organisation, the Hungarian Trade Union Association. (Index, 2013).

The trend of trade union membership is clearly on a decline. „According to the Labour Force Survey, in 2004 trade union density stood at 16.9%, which was 2.8 percentage points lower compared with 2001. (NEUMANN, 2009, p. 11). According to the most recent survey data, trade union density has dropped to 13% by 2011. (Krén, Rindt, 2012) “Prior to Hungary's economic and political transition in 1990, APEH data had registered 3.9 million employees—constituting 83% of the country's 4.8 million employees—paying trade union fees”. (NEUMANN, 2009, p. 11). Unfortunately,

<sup>1</sup> The six trade unions in Hungary are the following: the National Association of Hungarian Trade Unions (Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége, MSZOSZ); the Democratic League of Independent Trade Unions (Független Szakszervezetek Demokratikus Ligája, LIGA); The National Federation of Workers' Councils (Munkástanácsok Országos Szövetsége, MOSZ); the Trade Unions' Cooperation Forum (Szakszervezetek Együttműködési Fóruma, SZEF); The Confederation of Unions of Professionals (Értelmiségi Szakszervezeti Tömörülés, ÉSZT), and finally the Alliance of Autonomous Trade Unions (Autonóm Szakszervezetek Szövetsége, ASZSZ).



most employees have no representation in Hungary. This is especially true for workers employed by newly established companies and SMEs. See basic figures on Industrial Relations in Hungary in the table below:

**Table 1: Basic figures on Industrial Relations in Hungary**

Industrial relations, pay and working time		
	Hungary	EU27 (unweighted)
<b>Trade union density (%)</b> (Trade union members as percentage of all employees in dependent employment)	16.9%	n.a.
<b>Employer organisation density (%)</b> (Percentage of employees employed by companies that are members of an employer organisation)	About 40%	n.a.
<b>Collective bargaining coverage (%)</b> (Percentage of employees covered by collective agreements)	25.5%	n.a.
<b>Number of working days lost through industrial action per 1,000 employees</b> (Annual average 2004-2007)	5.1 days	37.47 days (estimate)
<b>Collectively agreed pay increase (%)</b> (Annual average 2004-2007)	6.7%	5.53%
<b>Actual pay increase (%)</b> (Annual average 2004-2007)	8.1%	2.1%
Collectively agreed weekly working hours (2007)	40 hours	38.6 hours
Actual weekly working hours (2007)	40.2 hours	40 hours

Sources: European Industrial Relations Observatory (EIRO) and Eurostat, 2009.

The most recent developments of Industrial Relations are linked to the modification of the Labour Code as of July 2012. Changes introduced by the new Labour Code include among others:

- reduced allowances for shift work and overtime; resulting in a lower income for many employees.
- employees having to pay the full amount of any damage caused to company property;
- length of probation period can be increased to 6 months in case the collective agreement includes it.



- restrictions on the right to severance pay after dismissal;
- regional wage differences became legal and legitimate.
- it is more difficult to lay off employees five years from retirement;
- annual overtime of 250 hours will be allowed, up from 200 at present;
- annual overtime can reach 300 hours if the employer and employees agree on the increase in the collective agreement;
- annual working time period introduced
- a reduction of unions' rights, less time off for union representatives;
- work councils, rather than trade unions, will have the right of formulating opinions.
- just one collective agreement will be signed for each employer, thus eliminating protected groups of employees with special benefits in any workplace;
- collective agreements can be concluded by a work council if there is no trade union entitled to do so. (KOMILJOVICS, 2011; LAKI, NACSA, NEUMANN, 2012)

A recent study on the impact of the new Labour Code on the trade unions and industrial relations in Hungary (LAKI, NACSA, NEUMANN, 2012) identified one of the major problems as being that in addition to the decreased amount of time-off from work guaranteed for trade union representatives, a major threat to company level trade unions was the fact that the representatives could no longer exchange their unused time-off for financial compensation. Thus, company trade unions have lost an important source of income to organise social events and have consequently become more dependent on the goodwill and readiness of the employer to invest financially into the trade unions. Another consequence of the decreased amount of time-off was a lower number of "independent" trade union representatives at companies benefiting from legal protection. Furthermore, the opportunity for objection has ceased, and other opportunities to exercise the trade union right for consultation and control have been reduced.

To conclude, as a result of the new Labour Code of 2012 the dual structure of the industrial relations systems in Hungary is more likely to shift towards an increased role of work councils, as opposed to trade unions. In general, the impact of the new Labour Code evidently favours employers as opposed to the protection of employees. However, the widely communicated objective of the new Labour Code to increase employ-



ment levels through the increased flexibility of the labour market has not been reached to date. Improvements of employment rate registered in 2013 were mostly linked to the increased number of unemployed hired on public employment schemes offered by the state and local authorities, and less a result of new work opportunities on the open labour market in Hungary.

### 3. THE HUNGARIAN CASE: METAL HU LTD

#### 3.1. *Short history and key facts*

METAL Corporation decided to open its new factory plant in Hungary in the post transition era. The METAL HU plant functions in one production network with another METAL Corporation factory in Western Europe, with the latter plant being in control of the whole production network. No substantial R&D activities are expected to take place in Hungary.

The quality of industrial relations and the labour code of Hungary was one of the important factors that METAL Corporation took into consideration when deciding about the location of the new plant. Hungary's main attraction, however, was its educated labour force that last year, on average, cost 8.61 Euros an hour compared with much higher rates in the headquarter's country. METAL HU is a large size company with a substantial share of subcontractor workers on site.

#### 3.2. *Industrial relations inside METAL HU*

Shortly after the decision to open its new factory in Hungary was made, METAL HU management contacted the Hungarian Metalworkers' Union (VASAS) in order to establish a trade union office at the new plant. A period of excessive hiring followed both for METAL HU as well as for the trade union. On METAL HU management initiative, in the framework of the induction week education, every new employee of METAL HU listened to an hour long presentation of the trade union leader after which they were given the opportunity to sign up for membership. During the first one and half years members were recruited this way. Later, unit level trade union representatives (Bizalmik) started to work and since then they "bring in" most of the new members. Today around 30 per cent of the workers are trade union members which is approximately double of the national average trade union density (NEUMANN, 2009).



At present METAL HU has a collective agreement signed by all parties integrating options introduced by the new Hungarian Labour Code. The most important issue both for the employees and the employer was an agreement regarding the *working time reference period*. This was an innovative practice coming from the METAL corporation Headquarter's country and entered into the new Hungarian labour code on the demand of multinationals present in Hungary. The regulation establishes a fixed period of calendar dates and accounts for working hours in relation to the reference period. This period, however, is a so called *rolling working time period*. In this system, workers are paid a regular salary each month (regardless of the hours worked) and any extra working hours are only paid at the end of the reference period. The new Hungarian labour code established a compulsory 6 months long reference period. At METAL HU the system was integrated into the framework of the collective agreement. According to the trade union leader, this system creates a win-win situation in which the employer wins the flexibility of manufacturing in uncertain times and the employees win stability of their working position even in times of lower market demands. Trade union leaders understanding not only the cost, but also the benefit of the scheme, stood on the side of management and took an active part in explaining its benefits to the employees. At the same time, they also exercised pressure on management for a shorter reference period.

We may conclude here, that the industrial relations are exemplary at METAL HU and represent a good practice in Hungary. First of all, METAL HU management took a proactive role in establishing a company level trade union through collaboration with the national body of Metal Workers' Union. Secondly, management was in favour of developing trade union membership within the company by providing communication sessions for trade union leaders as early as the induction training, thus reaching a trade union density that is twice as big as the national average. Thirdly, management is open to trade union initiatives and the trade union has a very accommodating style. We found only scarce evidence for the opposite.

### **3.3. Subcontractors at METAL HU**

METAL HU has business relations with a large number of *on-site* and *off-site subcontractors*. The company follows different logics for subcontracting in different areas of production. We were able to distinguish three major logical reasons for subcontracting that had bearings on the quality of industrial relations. (1) In the service areas, most importantly cleaning and



maintenance, the primary subcontracting logic was the lowering of labour costs. (2) In the logistics area, overall logistics and in specific units, the primary motivation was flexibility of employment. In these areas, subcontracting allows METAL HU management to take the flexibility of market demand into consideration and in times of low demand replace the subcontractors' services with their own employees. (3) Finally, in the area of production, the logic of subcontracting was to purchase high quality equipment. METAL HU finds it much more profitable to purchase high quality, highly specialized equipment than to spend on R&D. This choice is also a standard solution in the industry. A special case for subcontracting is the practice of employee leasing. Employee leasing was implemented for production workers at METAL HU combined with a potential "in-sourcing" track for the best performers. The employee leasing practice enabled the company to increase flexibility. These three areas also differ in the extent to which they use a lower-skilled or higher-educated workforce.

Subcontractors are selected based on very high quality standards. First of all, subcontractors have to comply with the relevant ISO standards; secondly, with the Code of Conduct of METAL HU, which is based on the UN Global Compact principles, finally they must meet all the Hungarian legal requirements. Suppliers have to go through a regular audit process to renew their contract. Importantly from our perspective, labour standards and industrial relations are not part of the audit system presently.

Although METAL Corporation holds very high standards in selecting subcontractors in all of these areas, we encountered very different quality of industrial relations and working conditions in the above mentioned three areas.

### *3.4. Employee's identity*

Employee's identity in the context of subcontracting becomes somewhat more complex than in more traditional settings. In any work setting an employee may identify herself in a number of ways; she may be an "IT person", a "helper", a "leader", a "Pole", a "trade union member", etc. In the context of subcontracting, any on-site subcontractors' employee may face a situation in which her identity as a worker is less integrated and that may be uncomfortable. She works for one company, but contributes to the final product of another company. From the point of view of trade union's leadership what matters is whether her identities are contradictory since that may cause dissatisfaction or unhappiness. At METAL HU we found no cases of conflicting identities among its own employees, nor in the case of



highly educated employees of on-site subcontractor companies. The only cases in which we were able to identify split worker's identity were in the case of agency workers and employees of service providing subcontractors. More precisely, we asked the workers to tell us about how they identify themselves in relation to the two companies (METAL HU and their own company). It was to this question that we received answers in which workers attested to their multiple allegiances. One worker from a service company for example told us: "I am a proud worker of X, but I know that I receive my salary from METAL HU". Or an agency worker told us that if asked in town he would not disclose that he works for the agency instead but he would only say he works for METAL HU. Also agency workers are special cases because unlike subcontractors' workers who are dressed in their own company clothing, agency workers typically dress in METAL HU uniforms. Since how you dress defines who you are, and most probably with whom you associate, it is not surprising that among the on-site subcontractors, we found that agency workers represented the highest percentage of METAL HU trade union membership whilst service company workers were the second highest.

### 3.4.1. Different nationalities

At METAL HU two nationalities represent the overwhelming majority of workers. At the management level we find both nationality of METAL Corporation's home country and Hungarian managers. At the workers level we mainly find Hungarian workers. These two nationalities dominate the on-site subcontractors' employee force. We did not find guest workers from other countries in significant numbers, with variation at the management level only. This is probably a very special case of Hungary, with a relatively homogenous population.

## 3.5. The strengths and weaknesses of unions in this context

### 3.5.1. Trade union's embeddedness and network relationships

The trade union leaders at METAL HU are working in a network of relations both inside and outside the firm. Internally, the trade union leaders are legally in contact with their members, the workers and the management. Their most important partner is the HR manager. Their most time consuming function is to smoothen the cooperation between METAL HU employees and HR. Internally, they are also in contact with the employees



of the on-site subcontractors and leasing companies. Regardless of their legal membership status, the trade union leader considers it his task to help out those employees as well.

The trade union leadership is also in good relation with the METAL Corporation based trade union leadership. The METAL HU based trade union leader is also in connection with a number of Hungarian trade unions active at the off-site subcontractors' of METAL HU. In addition, he is an active member of the national Metal Workers' Union and keeps good, although somewhat critical, relation with its national leadership. In addition to the national Metal Workers Union, METAL HU trade union leaders have an active relationship with the regional representatives of the Metal Workers' Union. Finally, the trade union leader also enjoys good working relations with the trade unions of other companies in the industry, and shares information with them.

### **3.5.2. Where they can go into and where not**

The trade unions of METAL HU are proactive in their approach to reconciliation of interests between employees and management. They have a broad understanding of all the stakeholders they represent. Naturally their first priority is to represent the interest of the trade union members affiliated officially within the METAL HU trade union, but they are aware of the fact that in many cases the problems that can occur are of a more general nature and transcend both the borders of official membership and company boundaries. For example, they have a policy of encouraging employees to report any workplace conflicts and/or unfair treatment by team leaders. In some cases reported problem areas concern leased employees and they might informally transmit the information to METAL HU management.

The VASAS trade union recruited approximately 40 members from some of the subcontractor companies, especially from the agency workers. Trade union membership from other legal entities, however, represented only a tiny fraction of the total trade union membership. Moreover, the trade union leaders at METAL HU repeatedly encouraged workers of subcontractor companies to form their own trade union and they offered their help to achieve it. According to the Hungarian Labour Code, it requires only 10 people to form a unit of a trade union. Nevertheless, to date, none of the on-site subcontractors of METAL HU had unionized workers. The HR manager of METAL HU explained the complexity of the issue in the following way:



"I can only negotiate with the METAL HU trade union about METAL HU. Consequently, our agreement with the trade union is not relevant for the subcontractor's management. From a legal point of view 8-10 people can set up a trade union unit or group and become affiliated to the Metal Trade Union. From then on, the trade unions can coordinate their activity. True, in Hungary the trade-unions rarely function effectively like at our place. (...) in many places there are no trade unions, but only Work Councils, and the Work Councils cannot enter into conflict with the employer".

### **3.5.3. Union' hierarchy, functions and delegates**

METAL HU industrial relations are fairly representative of the Hungarian dual system including both the company level trade union and work council institutions. Actually, the two independent leaders of industrial relations at METAL HU is, on the one hand President of the Work Council, on the other hand, the President of the METAL HU trade union. They share one office situated in the production area and collaborate closely in their daily operation.

In addition to the independent trade union and work council leaders, METAL HU has a network of TU representatives and delegates that work in the various functional areas of the company. Some middle managers are also trade union members, but it is not typical to hold a leadership role in the trade union once a person is promoted higher in the organisational hierarchy.

## **3.6. Triangular relation**

### **3.6.1. Subcontracting companies: the business relationship with the principle company**

The relationship of the main company and the subcontracted companies is strictly regulated by bilateral contract. The reasons leading to outsourcing can be related to cost saving, increasing the capacity for flexibility, efficiency in terms of degree of specialisation and know-how management. Subcontracting also means control in terms of costs of operation. On the other hand, the risks of subcontracting might include communication challenges among the main company and the subcontractor, especially in case of on-site subcontractors; also, lack of timely information, and in some cases a lack of innovation in the longer run for the main company.

Typically quality, flexibility, and efficiency are the main driving forces in this mode of operation. For the subcontractor, harmonising the daily operation with longer term business strategy might represent an increased



of the on-site subcontractors and leasing companies. Regardless of their legal membership status, the trade union leader considers it his task to help out those employees as well.

The trade union leadership is also in good relation with the METAL Corporation based trade union leadership. The METAL HU based trade union leader is also in connection with a number of Hungarian trade unions active at the off-site subcontractors' of METAL HU. In addition, he is an active member of the national Metal Workers' Union and keeps good, although somewhat critical, relation with its national leadership. In addition to the national Metal Workers Union, METAL HU trade union leaders have an active relationship with the regional representatives of the Metal Workers' Union. Finally, the trade union leader also enjoys good working relations with the trade unions of other companies in the industry, and shares information with them.

### 3.5.2. Where they can go into and where not

The trade unions of METAL HU are proactive in their approach to reconciliation of interests between employees and management. They have a broad understanding of all the stakeholders they represent. Naturally their first priority is to represent the interest of the trade union members affiliated officially within the METAL HU trade union, but they are aware of the fact that in many cases the problems that can occur are of a more general nature and transcend both the borders of official membership and company boundaries. For example, they have a policy of encouraging employees to report any workplace conflicts and/or unfair treatment by team leaders. In some cases reported problem areas concern leased employees and they might informally transmit the information to METAL HU management.

The VASAS trade union recruited approximately 40 members from some of the subcontractor companies, especially from the agency workers. Trade union membership from other legal entities, however, represented only a tiny fraction of the total trade union membership. Moreover, the trade union leaders at METAL HU repeatedly encouraged workers of subcontractor companies to form their own trade union and they offered their help to achieve it. According to the Hungarian Labour Code, it requires only 10 people to form a unit of a trade union. Nevertheless, to date, none of the on-site subcontractors of METAL HU had unionized workers. The HR manager of METAL HU explained the complexity of the issue in the following way:



"I can only negotiate with the METAL HU trade union about METAL HU. Consequently, our agreement with the trade union is not relevant for the subcontractor's management. From a legal point of view 8-10 people can set up a trade union unit or group and become affiliated to the Metal Trade Union. From then on, the trade unions can coordinate their activity. True, in Hungary the trade-unions rarely function effectively like at our place. (...) in many places there are no trade unions, but only Work Councils, and the Work Councils cannot enter into conflict with the employer".

### **3.5.3. Union' hierarchy, functions and delegates**

METAL HU industrial relations are fairly representative of the Hungarian dual system including both the company level trade union and work council institutions. Actually, the two independent leaders of industrial relations at METAL HU is, on the one hand President of the Work Council, on the other hand, the President of the METAL HU trade union. They share one office situated in the production area and collaborate closely in their daily operation.

In addition to the independent trade union and work council leaders, METAL HU has a network of TU representatives and delegates that work in the various functional areas of the company. Some middle managers are also trade union members, but it is not typical to hold a leadership role in the trade union once a person is promoted higher in the organisational hierarchy.

## **3.6. Triangular relation**

### **3.6.1. Subcontracting companies: the business relationship with the principle company**

The relationship of the main company and the subcontracted companies is strictly regulated by bilateral contract. The reasons leading to outsourcing can be related to cost saving, increasing the capacity for flexibility, efficiency in terms of degree of specialisation and know-how management. Subcontracting also means control in terms of costs of operation. On the other hand, the risks of subcontracting might include communication challenges among the main company and the subcontractor, especially in case of on-site subcontractors; also, lack of timely information, and in some cases a lack of innovation in the longer run for the main company.

Typically quality, flexibility, and efficiency are the main driving forces in this mode of operation. For the subcontractor, harmonising the daily operation with longer term business strategy might represent an increased



challenge. The dependency between the main company and the subcontractor is mutual, but the necessity to adapt to the demands of the principal company is a business reality for subcontractors.

A good example for this is the introduction of the rolling working time reference period that was introduced by METAL HU which made it easier to handle overtime work. On site subcontractors were confronted with the dilemma, how to respond and whether to follow the principal company or not. Based on the subcontracting relationship, there was no obligation to follow. However, maintaining the traditional overtime allowances meant less effective operation in view of the required schedules. Support was informally offered for the subcontractors to implement a similar rolling working time system. The HR manager comments in the following way:

"(...) this rolling time reference period is a good tool to ensure the flexibility needed in the industry. (...) There is no explicit requirement, but their workers [i.e. subcontractors] have to be here when the production is going. How they will administer it, as extra payment for overtime work, annual working time period, or rolling time reference period that is their decision. They are a separate entity, therefore they have to decide how to organize themselves".

Unquestionably, the management of the main company and subcontractor company relationship requires specific managerial competencies, especially among those subcontractors that work on-site. Adaptability and speed are important managerial competencies required to achieve success, but one on-site subcontractor described in more detail the nature of the competencies needed adding patience, objectivity, persistence, conflict management, cooperation and strategic vision to the list:

"Patience. You need to remain very objective. Many managers legitimate themselves by making smaller problems look more important. Often, things could be handled in a more simple fashion. For this managers need to understand the nature of these conflicts, to see that today it seems as a cloud, but tomorrow it will fly away. You need to be persistent. A large organisation is standing in front of our small organisation. This is one part of it. I always need to be aware of our strategic objectives. So what I do today, perhaps I agree to adapt to the new demands of the main company, but these might have a positive impact later on. I rather refer to the quality of cooperation. I also have learnt through experience that not all issues need to be handled as they first seem to be. Many people at METAL HU already embrace this attitude". (Subcontractor of METAL HU).

Cooperation can be built through communication between the main company and the subcontractors. In our case regular meetings took place between the management of METAL HU and the on-site subcontractors.



The objective of these meetings was to exchange information and identify areas for cooperation:

"We have a joint meeting on a monthly or bi-monthly basis where we discuss relevant issues. We meet only with the most important subcontractors. I don't even have information on all of the subcontractors. We meet with those subcontractors who have a large enough workforce and have HR issues to settle like bus transportation, catering, shifts. We have to coordinate with them and provide information for them about the current processes at our company. The subcontractors also have to provide public transport opportunities to their workers, so they need to know what the shifts will look like. We also plan the shifts for the rest of the year, and other extraordinary time schedules. In case there are legal changes, new regulations, we discuss the implications on both sides".

### **3.6.2. Main company and outsourced workers: legal criteria and collective agreements**

The collective agreement of METAL HU exclusively covers the employees of the main company. None of the on-site subcontractor employees or the agency workers is covered by collective agreement. In case of leased employees, the main company controls the legal requirement of equal pay after 6 months of work. *In sourcing* is a deliberate policy to provide motivation for high performance to the best employees recruited through the employee leasing agencies.

### **3.6.3. Subcontractor's network and the unions**

Larger on-site subcontractors meet through the coordination of the main company, as mentioned earlier. They also might have bilateral meetings with the principal company. No information was available on whether subcontractors might develop a network among themselves. Networking might exist informally, but most probably only among on-site subcontractors.

The trade union leaders had information available on the network of trade unions existing among the subcontractors. They knew which off-site subcontractor had a trade union representation or not. There is a possibility for those trade unions affiliated with the Metal Workers' Union to develop a more active relationship.



#### 4. CONCLUSIONS

The case study of METAL HU revealed the complex nature of the business relationships among stakeholders in the context of a principal company and a network of both on-site and off-site subcontractors. The research has focused on how the trade unions and the principal company manage the system of industrial relations in this context.

We have identified a complex system of dependencies among the actors, including dependencies among the trade union and the main company, the main company and the subcontractors, the employees and management, etc. "Managing borders" whether they are among unionised and non-unionised members, subcontractors and the main company, agency workers and the trade unions has become an important challenge for stakeholders, including the trade unions. Communication and informal network building became a competency that the trade union has to continue developing. As a matter of fact this has been part of the traditional competencies of the trade unionists, but now they have to be much more aware of the legal constituencies, and be proactive in transcending those borders. Partner Management has gained a new strategic role for all the stakeholders: the trade unions, the main order giving company, and subcontractors as well.

The case study of METAL HU revealed how the national trends of industrial relations might impose constraints and barriers for developing new innovative practices of trade-union networks in the context of subcontracting. Despite the fact that industrial relations at METAL HU clearly represent a good practice in the Hungarian context, for reasons of management and trade union cooperation, trade union membership density, headquarters and local trade union coordination, as well as, collective agreement coverage, trade union leaders were confronted with several dilemmas insofar as how to function in the context of subcontracting. Should the METAL HU trade union focus on main company employees only? Should they invite trade union membership from subcontractor employees? Or should they informally represent interests of subcontractor employees towards main company management? Alternatively, should the trade union support own trade union formation of subcontractor employees? Or rather should they negotiate on integrating labour conditions into the audit process of subcontractors?

At the time of conducting the research, no explicit and clear-cut trade-unionist strategy existed for the effective protection of interests of on-site subcontractor employees, though awareness of the problem was apparent and several steps were taken in direction of the options



listed. The situation was aggravated by the fact that none of the on-site subcontractors had trade-unions neither from the metal, nor any other industry.

At present, from subcontractors, mostly leased employees joined the main company's union hoping to find better protection concerning their working conditions. Accepting subcontractor's workers as official members might raise legal uncertainties how they could represent them towards their employers. According to the view of company trade union leaders, forming an „independent trade union” with coordination within the narrower industry could be an option for the future to remedy the challenges of industrial relations in the present context. An independent trade-union would not be limited by the traditional affiliation based on industry, however, would not by any means resolve the challenge of negotiating multi-enterprise agreements. On the other hand, a stronger territorial or regional organisation of the trade union movement within or across industry might also be a way to effectively protect subcontractor employee interests in the future. Nevertheless, in Hungary, it is specifically the low level of trade-union density that hinders the development of new innovative trade-union networks and cooperation, which are further intensified by the negative consequences of the recently modified Labour Code decreasing the power of trade-unions.

## 5. REFERENCES

- Index (2013). Három nagy szakszervezet egyesül. (Three large trade unions merge.) Available at: [http://index.hu/belfold/2013/12/04/harom\\_nagy\\_szakszervezet\\_egyesul/](http://index.hu/belfold/2013/12/04/harom_nagy_szakszervezet_egyesul/). [Accessed on: 2013.12.28].
- KRÉN I., RINDT Zs. (2012). Hungary: Annual Review 2011. EUROFOUND. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/comparative/tn1203020s/hu1203021q.htm> [Accessed on: 2013.12.28].
- KOMILJOVICS, M. (2011). Unions slam new Labour Code. European Industrial Relations Observatory Online. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2011/11/articles/hu1111011i.htm> [Accessed on: 15.04.2012].
- LAKI, M., NACSA, B. NEUMANN, L. (2012). Az új Munka Törvénykönyvének hatása a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatra. Budapest: Közgazdaság- és Regionális Tudományos Kutatóközpont, Magyar Tudományos Akadémia.
- MTI (2011) Parliament approves new Labour Code. Available at: [http://www.bbj.hu/politics/parliament-approves-new-labour-code\\_61940](http://www.bbj.hu/politics/parliament-approves-new-labour-code_61940). [Accessed on: 15.04.2012].
- MTI (2011). Átalakuló érdekegyeztetés: megszűnik az OÉT. Available at: [http://gazdasag.ma.hu/tart/cikk/c/0/97501/1/gazdasag/Atalakulo\\_erdekegyeztetes\\_megszunik\\_az\\_OET](http://gazdasag.ma.hu/tart/cikk/c/0/97501/1/gazdasag/Atalakulo_erdekegyeztetes_megszunik_az_OET) [Accessed on: 15.04.2012].



NEUMANN L. (2009): Hungary: Industrial Relations Profiles. European Industrial Relations Observatory Online. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/hungary.htm>. [Accessed on: 15.04.2012].